

**ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE A PERCEÇÃO DE JUSTIÇA
E OS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL**

**ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE LA PERCEPCIÓN DE LA JUSTICIA
Y EL COMPORTAMIENTO DE CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL**

**RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE
AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR**

Rita Cruz

Instituto Politécnico de Setúbal

rita.a.cruz@gmail.com

Anabela Correia

Instituto Politécnico de Setúbal & *GOVCOPP* - Universidade de Aveiro

anabela.correia@esce.ips.pt

RESUMO

O principal objetivo deste estudo foi analisar a relação entre a perceção de justiça organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional (CCO). A justiça organizacional foi definida de acordo com cinco dimensões: distributiva das tarefas, distributiva das recompensas, procedimental, interpessoal e informacional (Rego, 2001). Os CCO segundo quatro dimensões: harmonia interpessoal, espírito de iniciativa, conscienciosidade e identificação com a organização (Rego, 1999). A amostra é constituída por 121 Polícias Marítimos. Verificámos que estes profissionais apresentam uma menor perceção de justiça procedimental e justiça distributiva das recompensas. Relativamente aos CCO têm níveis médios em todas as dimensões. Observámos que a justiça distributiva das tarefas permite predizer a conscienciosidade e a justiça informacional a harmonia interpessoal.

Palavras-chave: Justiça organizacional, comportamentos de cidadania organizacional, Policia

Correspondência: Anabela Correia anabela.correia@esce.ips.pt
ESCE Campus do IPS Estefanilha 2914 - 503 Setúbal Portugal

Paper apresentado na **8th Iberoamerican Academy Conference**, 8-10 Dez.2014, São Paulo, Brasil.

INTRODUÇÃO

Perante as exigências da economia atual torna-se premente compreender quais os fatores que distinguem as organizações de sucesso das restantes pois estes assumem, muitas vezes, um papel crítico para a própria sobrevivência da organização. Se, por um lado, é fundamental que as organizações contratem os melhores profissionais, com elevados níveis de competências é importante não descurar a relevância que a cooperação e a partilha, o empenhamento e o comprometimento organizacionais cada vez mais assumem no contexto de trabalho. De entre as diversas temáticas que têm vindo a despertar interesse na literatura assume especial importância o papel da perceção de justiça dos trabalhadores e os consequentes impactos nos comportamentos individuais e, por conseguinte, no desempenho global da organização. A justiça organizacional é a perceção dos trabalhadores acerca do que é ou não justo, e tem sido amplamente estudada não passando despercebido o impacto que as respostas dos indivíduos têm na organização (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2006). Existem atualmente evidências empíricas que sustentam que, efetivamente são adotadas atitudes e comportamentos organizacionalmente relevantes quando são percecionadas situações de (in) justiça organizacional. Este fenómeno assume especial destaque na atual conjuntura, em que se caminha para uma crescente qualificação dos trabalhadores que exigem, não só melhores condições de trabalho mas também um tratamento digno e respeitador por parte da organização (Beugré, 1998; Assmar, Ferreira & Souto, 2005). O modelo de justiça organizacional adotado neste estudo foi o desenvolvido por Rego (2001) e que conta com cinco dimensões: justiça distributiva de tarefas, justiça distributiva de recompensas, justiça procedimental, justiça interpessoal e justiça informacional. Enquanto a justiça distributiva de tarefas se relaciona com a distribuição que a organização faz das tarefas inerentes às funções, a justiça distributiva de recompensas está relacionada com a distribuição das recompensas (p.e. salário) (Rego, 2001, 2002). A justiça procedimental diz respeito à justiça percebida dos

procedimentos utilizados na tomada de decisão (Folger & Greenberg, 1985). Já a justiça interpessoal está relacionada com a percepção do tratamento digno e respeitador por parte do superior hierárquico e a justiça informacional com o fornecimento de explicações e o carácter explicativo das mesmas (Cropanzano & Greenberg, 1997).

É da relação que se estabelece entre a organização e os trabalhadores que derivam grande parte das atitudes perante o trabalho e comportamentos do dia-a-dia adoptados por parte destes (Beugré, 1998; Assmar et al., 2005). Entre o leque de atitudes e comportamentos estudados destacam-se os comportamentos de cidadania organizacional, isto é, comportamentos que, não estando directamente relacionados com o núcleo técnico da função, revestem-se de especial importância enquanto actividades que servem como catalisador para o desempenho relacionado com a função (Borman & Motowidlo, 1997; Podsakoff, Macenzie, Paine & Bachrach, 2000). Embora não haja consenso relativamente a uma definição destes comportamentos, poucas dúvidas restam relativamente à sua importância para o funcionamento global e para a eficácia da organização pois já Katz em 1964 (citado por Rego, 2000b:113) afirmava que “...qualquer organização que dependa apenas dos comportamentos prescritos é um sistema social muito frágil”. Uma vez que os CCO não são independentes do contexto onde ocorrem optou-se por adoptar o modelo validado por Rego (1999) em Portugal e que é constituído pelas dimensões harmonia interpessoal (relacionada com a participação, espírito de equipa e camaradagem), espírito de iniciativa (iniciativa, disponibilidade para a resolução de problemas), conscienciosidade (comportamentos de obediência e protecção dos recursos da organização) e identificação com a organização (comportamento de lealdade e esforços extra para beneficiar a organização). A vasta literatura sobre estas temáticas tem vindo a demonstrar que existe uma clara relação entre a percepção de justiça e os CCO, na medida em que a justiça assume um papel de preditor deste tipo de comportamentos. Os estudos desenvolvidos por Moorman (1991) trouxeram uma nova linha de investigação pois

permitiram concluir que a justiça, enquanto preditor dos CCO, não deve apenas ser encarada como um constructo global, mas as dimensões que a compõem têm diferentes impactos nos mesmos.

Este estudo procura analisar a relação entre a percepção de justiça organizacional e os CCO numa força policial. A escolha destas variáveis numa força de segurança prende-se com o interesse em analisar um modelo já testado e verificado (Rego & Cunha, 2010) em contextos empresariais e industriais, num outro contexto organizacional específico, conforme sugerido por diversos autores (p.e. Organ, Podsakoff & Mackenzie, 2006). Paralelamente, este estudo poderá constituir um importante conhecimento adicional sobre a forma como os polícias percebem e se relacionam com a organização. Finalmente, para a organização, este estudo poderá revestir-se da maior importância pois os resultados obtidos poderão ser relevantes na medida em que eventualmente permitirão a criação e o desenvolvimento de políticas e práticas que se poderão reflectir nas percepções de justiça dos seus profissionais e que consequentemente poderão promover a adopção de CCO.

MÉTODO

Amostra

Para a realização deste estudo foram inquiridos os 513 profissionais que constituem o efetivo da Polícia Marítima portuguesa, destes 121 (23,5%) responderam. A maioria dos indivíduos é do sexo masculino (95,9%). A faixa etária entre os 26 e os 35 anos representa 52,1% dos respondentes. Os indivíduos são na maioria casados ou em união de facto (71,1%) e têm como habilitações literárias o 10.º e o 12.º ano (67,8%). Quanto à categoria profissional reponderam ao questionário sobretudo agentes de 1ª e 3ª classe (45,5% cada), não tendo sido obtida qualquer resposta por parte de Inspectores e Subinspectores. Em termos da antiguidade na organização a maioria dos indivíduos está há menos de 5 anos, e entre 6 e 15 anos (43,8%

e 32,2% respectivamente). A antiguidade no posto também é majoritariamente representada por indivíduos que estão há menos de 5 anos (66,9%). Finalmente, o critério de colocação no comando onde desempenham funções foi, para 60,3% dos indivíduos o oferecimento.

Procedimento

O questionário utilizado foi aplicado *on-line*. A amostra foi do tipo voluntário, sendo garantido o anonimato e confidencialidade dos dados obtidos. A aplicação do instrumento de recolha de dados decorreu de agosto a setembro de 2012.

Instrumentos

O instrumento utilizado para medir a justiça organizacional foi adaptado do questionário desenvolvido por Rego (2001) e é constituído por 17 itens agrupados em 5 categorias: justiça interpessoal; justiça informacional, justiça procedimental; justiça distributiva das recompensas, e justiça distributiva das tarefas. Como opções de resposta é utilizada uma escala de Likert de 6 pontos em que 1 corresponde a "É completamente falsa" e 6 corresponde a "É completamente verdadeira". A utilização deste questionário foi, no entanto, condicionada a algumas alterações de natureza semântica solicitadas pela Polícia Marítima nalgumas questões e que permitiram uma melhor adaptação à realidade organizacional. Para a análise da consistência interna recorreu-se ao cálculo do Alpha de Cronbach, tendo-se obtido um valor de $\alpha=0,95$ o que revela uma excelente consistência interna. Das escalas analisadas, apenas a justiça distributiva das tarefas apresenta um valor do Alpha baixo ($\alpha = 0,53$). Caso um dos itens fosse retirado o valor subiria para um valor superior ($\alpha = 0,69$). Contudo, uma vez que o valor da dimensão permaneceria baixo e perder-se-ia informação eventualmente importante ao retirar este item, optou-se por não o retirar. Quer a justiça interpessoal ($\alpha=0,92$), quer a justiça distributiva das recompensas ($\alpha=0,95$)

apresentam valores considerados excelentes e as restantes escalas situam-se entre o bom (justiça informacional, $\alpha=0,88$) e o razoável (justiça procedimental, $\alpha=0,77$).

O instrumento utilizado para medir os comportamentos de cidadania organizacional foi o questionário adaptado do proposto por Rego e Cunha (2010), é constituído por 14 itens agrupados em quatro dimensões: harmonia interpessoal, espírito de iniciativa, conscienciosidade, identificação com a organização. A escala utilizada foi uma escala de Likert de 7 pontos (1: “Não se aplica rigorosamente nada” a 7: “Aplica-se completamente”). Resultados mais elevados correspondem a maiores perceções de CCO. Para a utilização deste questionário foi, contudo, retirado um item do questionário, pertencente à dimensão “identificação com a organização” em virtude de não se aplicar numa organização de cariz policial. Os CCO serão avaliados pelos colegas pois, tal como Rego (2000a) defende, são estes que têm um maior contacto podendo observar actos que a chefia desconhece. O Alpha de Cronbach da escala de CCO é de 0,88, o que denota uma boa consistência interna. Verificamos que os valores dos coeficientes da dimensão harmonia interpessoal é o mais elevado ($\alpha=0,86$). O valor mais baixo é o respeitante à dimensão espírito de iniciativa ($\alpha=0,65$). As dimensões identificação com a organização ($\alpha=0,69$) e conscienciosidade ($\alpha=0,67$) apesar de apresentarem coeficientes fracos, não apresentam diferenças significativas na retirada de itens.

RESULTADOS

Análise da Perceção de Justiça Organizacional e dos CCO

No Quadro 1 apresentamos as médias, os desvios-padrão e as correlações entre variáveis.

Quadro 1 – Médias, desvios- padrão e correlações

Dimensão	<i>Média</i>	<i>DP</i>	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Justiza distributiva das recompensas	3,07	1,17								
2.Justiza distributiva das tarefas	3,71	0,89	.66**							
3.Justiza procedimental	2,77	1,15	.61**	.72**						
4.Justiza interpessoal	3,46	1,32	.59**	.66**	.66**					
5.Justiza informacional	3,19	1,24	.58**	.67**	.68**	.86**				
6.Harmonia interpessoal	3,98	1,27	.29**	.41**	.37**	.36**	.43**			
7.Espírito de iniciativa	4,95	0,92	.21*	.33**	.24**	.33**	.29**	.49**		
8.Conscienciosidade	4,38	1,11	.29**	.41**	.36**	.28**	.36**	.80**	.55**	
9.Identificação com a organização	3,83	1,43	.16*	.16*	.17*	.15*	.13	.38**	.40**	.36**

*p<0.05 **p<0.01

Atendendo à escala de justiça organizacional de 6 pontos, os resultados obtidos permitem concluir que as dimensões percecionadas como menos justas são a justiça procedimental, seguindo-se a justiça distributiva das recompensas. Estes resultados enquadram-se no pressuposto que embora as dimensões no seu todo contribuam para uma percepção global de justiça, os indivíduos percebem de forma diferenciada as suas dimensões, o que por sua vez poderá contribuir para diferentes consequências ao nível organizacional (Kim e Mauborgne, 1997). Conclui-se que a percepção de justiça dos profissionais da PM é diferenciada em termos de dimensões, destacando-se que estes profissionais encontram-se menos satisfeitos com os procedimentos utilizados na tomada decisão e com a distribuição das recompensas e mais satisfeitos com a forma como a organização atribui as tarefas do dia-a-dia. As várias dimensões de justiça organizacional correlacionam-se positivamente entre si. A justiça interpessoal e a justiça informacional são as que apresentam correlações mais fortes.

Em relação aos comportamentos de cidadania organizacional, verificamos que a dimensão harmonia interpessoal e a identificação com a organização são as que obtiveram os

valores mais baixos e a dimensão espírito de iniciativa o mais elevado. As várias dimensões dos CCO correlacionam-se positivamente entre si. A conscienciosidade com a harmonia interpessoal são as que apresentam correlações mais fortes.

Com excepção da dimensão identificação com a organização e justiça informacional todas as dimensões da CCO correlacionam-se positivamente com a justiça. Globalmente os indivíduos que experimentam maior harmonia interpessoal são os que percebem maior justiça distributiva das tarefas e justiça informacional. Os indivíduos que percebem maior justiça distributiva das tarefas apresentam também maior conscienciosidade.

Análise da Regressão entre a Percepção de Justiça Organizacional e os CCO

Para a análise das cinco dimensões de percepção de justiça organizacional consideradas que podem influenciar os CCO utilizámos a técnica de estatística de regressão múltipla. O quadro 2 mostra quais as dimensões de justiça que estão relacionadas e são melhor preditoras dos CCO.

Quadro 2 – Análise da regressão para prever a influência das dimensões da justiça nos CCO

	Harmonia interpessoal	Espírito de iniciativa	Conscienciosidade	Identificação com a organização
Justiça distributiva de tarefas	0,224	-0,262	0,287*	0,041
Justiça distributiva de recompensas	-0,025	-0,053	0,005	0,069
Justiça procedimental	0,050	-0,063	0,106	0,089
Justiça interpessoal	-0,111	0,253	-0,237	0,101
Justiça informacional	0,358*	-0,030	0,293	-0,086
F	6,385**	3,545**	5,590**	0,868
R ² ajustado	0,183	0,096	0,161	-0,006

*p<0,05 **p< 0,01

A justiça distributiva das tarefas permite prever significativamente a dimensão conscienciosidade e a justiça informacional permite prever significativamente a harmonia

interpessoal. Verifica-se, desta forma, que quanto maior a percepção de justiça distributiva das tarefas, maior a possibilidade dos indivíduos adoptarem comportamentos de conscienciosidade, e quanto maior a percepção de justiça informacional, maior a possibilidade de adopção de comportamentos de harmonia interpessoal.

Os resultados obtidos no presente estudo indicam que, à semelhança do que outros autores concluíram (p.e. Moorman, 1991; Kim & Mauborgne, 1995, 1997; Williams Pitre & Zainuba, 2002; Rego & Cunha, 2010) existe um impacto diferenciado das percepções de justiça nos CCO. Contudo, ao contrário do expectável, a justiça distributiva assume neste estudo um papel de maior destaque do que aquele encontrado pelos autores supra mencionados. Ao passo que nas suas investigações, os autores concluíram que a justiça distributiva é a que menos influencia a adopção de CCO, os dados obtidos revelam que a faceta das tarefas desta dimensão influencia a adopção de comportamentos relacionados com a obediência e a protecção dos recursos da organização (conscienciosidade). Quer isto dizer que pelo facto destes profissionais percepcionarem como justa a forma como a organização distribui as tarefas tem impacto na adoção de CCO. No que respeita à influência que a justiça informacional revela ter na adopção de comportamentos relacionados com o espírito de equipa, a camaradagem, partilha de conhecimentos e experiência (harmonia interpessoal) estes resultados revelam ser contrários aos encontrados por Rego e Cunha (2010). Estes autores encontraram evidências que apontam para o facto de a dimensão interpessoal ser melhor preditora de CCO que a informacional uma vez que na cultura portuguesa é dada uma forte valorização à forma como os superiores hierárquicos se relacionam com os seus trabalhadores. Contudo, neste estudo, é a faceta informacional a que assume uma maior poder preditivo. De facto, já Bies e Moag (1986) chamam a atenção para a importância do processo de comunicação, nomeadamente as justificações fornecidas. Em suma, ainda que nem todas as dimensões de justiça se relacionem com os CCO, é possível afirmar que os membros

organizacionais estão mais dispostos a comportarem-se como cidadãos organizacionais quando acreditam que são tratados de uma forma justa pela organização. Cabe, assim, à organização encontrar estratégias de melhoramento no que respeita à distribuição das tarefas e à forma como a informação chega até aos seus profissionais, no sentido de aumentar a sua percepção de justiça e desta forma promover a adopção de comportamentos de conscienciosidade e harmonia interpessoal.

CONCLUSÕES

A importância da percepção de justiça tem vindo a adquirir crescente importância no contexto organizacional sobretudo devido às consequências que sobrevêm para a própria organização, entre as quais, a adopção de CCO. De facto, as evidências empíricas têm permitido concluir que a percepção de justiça é um importante preditor destes comportamentos (Moorman, 1991). A justiça organizacional é um conceito que se foca nas percepções dos membros organizacionais sobre o que é, ou não, justo. Os CCO são comportamentos que não estando directamente relacionadas contribuem para o funcionamento global da organização. Verificou-se que os profissionais da PM têm percepções de justiça diferenciadas nas suas dimensões. Assim, constatou-se que estes profissionais têm uma menor percepção de justiça nas dimensões justiça procedimental, justiça distributiva das recompensas e justiça informacional. Estes resultados sustentam o pressuposto que embora as dimensões de justiça contribuam para um sentimento geral de justiça é importante distingui-las e analisa-las separadamente, atendendo à melhor compreensão das diferentes consequências que advêm de cada uma delas (Kim & Mauborgne, 1997; Rego & Souto, 2004). Paralelamente, estes resultados suportam a distinção das dimensões interpessoal e informacional, revelando que a sua análise separadamente permite uma compreensão mais pormenorizada da justiça interaccional. Também a distinção dos dois tipos de justiça

distributiva, das tarefas e das recompensas, recebeu suporte empírico neste estudo. De facto verificou-se que os profissionais da Polícia Marítima distinguem estes dois tipos de justiça, o que, tal como Rego (2001, 2002) afirma pode dever-se ao facto de cada um ser gerido por entidades distintas.

No que respeita às diferentes dimensões de justiça e aos impactos nas dimensões dos CCO verificamos que a justiça é um antecedente dos CCO (p.e. Moorman, 1991; Organ & Moorman, 1993; Rego & Cunha, 2010). De uma forma mais pormenorizada, foi possível verificar que a justiça distributiva das tarefas permite prever comportamentos de conscienciosidade e a justiça informacional permite prever comportamentos de harmonia interpessoal. Uma das explicações para o poder preditivo da justiça distributiva das tarefas, contrariamente ao expectável, pode estar relacionada com a tese do reconhecimento intelectual que afirma que as pessoas tendem a responder com a adopção de CCO quando se sentem reconhecidas emocional e intelectualmente (Rego, 2002). Face aos resultados obtidos, poderemos equacionar se no caso de uma força de segurança, atendendo ao carácter operacional das suas tarefas, eventualmente a atribuição das mesmas por parte da organização seja vista como uma forma de reconhecimento. Já o facto da justiça distributiva das recompensas não apresentar valor preditivo dos CCO enquadra-se na teoria da reciprocidade na medida em que, ainda que a sua percepção de justiça nesta dimensão seja baixa, os profissionais da PM parecem não penalizar a organização por este facto, o que sugere que os indivíduos distinguem a fonte que lhes atribui cada um destes resultados (Rego, 2002). Face ao poder preditivo da percepção de justiça informacional, isto é, a percepção que são transmitidas informações importantes sobre a tomada de decisão e que estas têm um elevado poder justificativo, é possível supor se o tipo de cultura organizacional vigente nesta organização influencia este resultado na medida em que se opõe aos resultados verificados por outros autores (Rego & Cunha, 2010). Poder-se-á também questionar se a importância desta

dimensão poderá estar relacionada com o facto de os profissionais da PM estarem distribuídos geograficamente por diferentes comandos distribuídos de norte a sul do país e Regiões Autónomas da Madeira e dos Açores. Cabe à organização, encontrar estratégias para melhorar a quantidade e qualidade de informação a que os profissionais têm acesso, incluindo os canais de transmissão da informação procurando privilegiar o face-a-face (Cropanzano & Greenberg, 1997).

Os resultados encontrados neste estudo revelam a necessidade de efectuar um maior número de estudos em contexto policial no sentido de verificar se a importância que a justiça distributiva de tarefas e a justiça informacional também assume um papel igualmente predictor noutras forças de segurança. No fundo, importa introduzir a variável cultura organizacional procurando-se compreender qual o seu papel na promoção dos CCO. Atendendo à definição de desempenho contextual (Borman & Motowidlo, 1997) será importante noutros estudos perceber qual o papel de variáveis organizacionais, p.e., o sector de actividade no sentido de melhor compreender o impacto que estas variáveis podem ter na promoção dos CCO. Outra sugestão de estudo passa por perceber que outros impactos a organização tem devido à baixa percepção de justiça pois tal como Skarlicki e Folger (1997) defendem, perante situações de injustiça, os trabalhadores tendem a reagir procurando restaurar a situação de justiça ou vingar-se da fonte de injustiça, através de punições ou castigos.

Este estudo evidencia algumas limitações que é importante destacar. Embora se tenha optado por utilizar instrumentos em português, validados em amostras portuguesas foram encontradas algumas limitações no que respeita à consistência interna das escalas. O facto de a amostra ser reduzida também poderá constituir uma limitação. Esta limitação impede que as conclusões sejam generalizáveis e eventualmente poderá ter comprometido alguns dos resultados verificados. Finalmente, relativamente à fonte de recolha dos dados, esta poderá constituir uma outra limitação. O método habitualmente utilizado é o da avaliação pelas

chefias. Para o presente estudo, contudo, não o foi devido a constrangimentos de tempo e de método de aplicação do questionário. Ao avaliar os CCO utilizando como fonte os colegas, as notações podem ser contaminadas pelas relações previamente estabelecidas entre colegas e determinados comportamentos dos indivíduos podem escapar à observação pelos colegas (Rego, 2000a). Uma vez que, quer se trate do método de notação pelos colegas, pelo próprio ou pela chefia comportam isoladamente desvantagens, o ideal seria recolher estes dados conjugando as diferentes fontes possíveis.

Procurou-se com este estudo acrescentar um pouco mais de conhecimento sobre esta temática. Espera-se que o seu principal contributo seja sobretudo no sentido de fornecer uma melhor compreensão do impacto que a percepção de justiça tem na promoção de comportamentos que contribuem para a melhoria do funcionamento da organização de uma forma global.

REFERÊNCIAS

- Assmar, E.M., Ferreira, M.C., & Souto, S.O. 2005. Justiça organizacional: Uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18(3): 443-453.
- Beugré, C.D. 1998. *Managing fairness in organizations*. Westport: Quorum Books.
- Bies, R.J., & Moag, J.F. 1986. Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R.J. Lewicki, B.H. Sheppard, & M.H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiations in organizations*, 43-55. Greenwich: JAI Press.
- Borman, W.C., & Motowidlo, S.J. 1997. Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10 (2): 99-109.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. 1997. Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C.L.Cooper & I.T. Robertson (Eds). *International review of industrial and organizational psychology*. 317-372. New York: John Wiley & Sons.
- Cunha, M.P, Rego, A., Cunha, R., & Cardoso, C. 2006. *Manual de comportamento organizacional e gestão*. 5ª edição. Lisboa: Editora RH.

Folger, R., & Greenberg, J. 1985. Procedural justice: An interpretive analysis of personal systems. *Human Resources Management*, 3: 141-183.

Kim, W.C., & Mauborgne, R. 1995. A procedural justice model of strategic decision making: Strategy content implications in the multinational. *Organization Science*, 6 (1): 44-61.

Kim, W.C., & Mauborgne, R. 1997. Fair process: Managing in the knowledge economy. *Harvard Business Review*, 75 (4): 65-75.

Moorman, R.H. 1991. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviours: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76 (6): 845-855.

Organ, D.W., & Moorman, R.H. 1993. Fairness and organizational citizenship behavior: What are the connections? *Social Justice Research*, 6: 5-18.

Organ, D.W., Podsakoff, P.M., & Mackenzie, S.B. 2006. *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents and consequences*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Paine, J.B., & Bachrach, D.G. 2000. Organizational citizenship behaviours: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research, *Journal of Management*, 26 (3): 513-563.

Rego, A. 1999. Comportamentos de cidadania organizacional – operacionalização de um construto, *Psicologia*, XIII (1-2): 127-148.

Rego, A. 2000a. Comportamentos de cidadania organizacional – uma abordagem aos seus antecedentes e consequências. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 6 (12): 161-197.

Rego, A. 2000b. *Justiça e comportamentos de cidadania nas organizações – uma abordagem sem tabus*. Lisboa: Edições Sílabo.

Rego, A. 2001. Percepções de justiça - estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 17 (2): 119-131.

Rego, A. 2002. Climas de justiça nas organizações – sua relação com os comportamentos de cidadania. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 9 (1): 35-60.

Rego, A., & Cunha, M.P. 2010. Organizational justice and citizenship behaviors: A study in the portuguese cultural context. *Applied Psychology: An International Review*, 59 (3): 404-430.

Rego, A., & Souto, S.A. 2004. Percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo Luso- Brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, 8 (1): 151-177.

Skarlicki, D.P., & Folger, R. 1997. Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82 (3): 434-443.

Williams, S., Pitre, R., & Zainuba, M. 2002. Justice and organizational citizenship behavior intentions: Fair rewards versus fair treatment. *The Journal of Social Psychology*, 142 (1): 33-44.

AGRADECIMENTO: As autoras agradecem a cedência dos questionários utilizados neste estudo ao Professor Arménio Rego.